

**IMPLEMENTASI PENDEKATAN MANPOWER DALAM PERENCANAAN  
PROGRAM SEKOLAH SEBAGAI STRATEGI PENGUATAN  
TATA KELOLA SMK NEGERI 2 BANJARMASIN**

Annisa Meriana<sup>1</sup>, Azizah Norsafitrib<sup>2</sup>, Sulistiyana<sup>3</sup>, Suhaimi<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup>Magister Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana,

Universitas Lambung Mangkurat,

<sup>1</sup>2520111320029@mhs.ulm.ac.id, <sup>2</sup>2520111320025@mhs.ulm.ac.id,

<sup>3</sup>sulis.bk@ulm.ac.id, <sup>4</sup>suhaimi@ulm.ac.id

**ABSTRACT**

*This study examines the implementation of the manpower approach in school program planning as a strategy to strengthen governance at SMK Negeri 2 Banjarmasin. The main issues addresses is the misalignment between teacher distribution, competency suitability, and vocational program development, which affects school governance effectiveness. The study aims to analyze how the manpower approach is applied in planning teacher needs and how it contributes to strategic school management. A qualitative case study design was employed. Data were collected through in-depth interviews, document analysis of school planning documents, and direct observation of planning processes. The findings reveal that the manpower approach improves proportional teacher workload distribution, competency alignment with vocational expertise programs, resource efficiency, and accountability in school governance. However, challenges remain in terms of competency mismatch and limited synchronization with regional education policies. The study concludes that integrating manpower-based planning into strategic educational management enchaces data-driven decision-making into strengthens governance practces in vocational schools.*

**Keywords:** school governance, manpower approach, teacher needs planning, strategic educational management, education policy

**ABSTRAK**

Penelitian ini menganalisis implementasi pendekatan manpower dalam perencanaan program sekolah sebagai strategi penguatan tata Kelola di SMK Negeri 2 Banjarmasin. Isu utama yang dikaji adalah ketidaksesuaian distribusi dan kompetensi guru yang berdampak pada efektivitas pengembangan program kejuruan. Penelitian bertujuan mengkaji penerapan pendekatan manpower dalam perencanaan kebutuhan guru serta kontribusinya terhadap manajemen strategis sekolah. Peneltian menggunakan pendekatan kualitatif dengand esain studi kasus. Data dikupmulkan melalui wawancara mendalam, analisis dokumen perencanaan sekolah dan observasi proses perencanaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

pendekatan manpower meningkatkan proporsionalitas beban kerja guru, kesesuaian kompetensi dengan program keahlian, efisiensi sumber daya, serta akuntabilitas tata kelola sekolah. Kendala yang dihadapi meliputi ketidaksesuaian kompetensi dan sinkronisasi kebijakan Pendidikan daerah.

**Kata Kunci:** tata kelola sekolah, manpower approach, perencanaan kebutuhan guru, manajemen strategis pendidikan, kebijakan pendidikan

## **A. Pendahuluan**

Tata kelola sekolah yang efektif merupakan prasyarat utama dalam peningkatan mutu Pendidikan, khususnya pada satuan Pendidikan kejuruan yang memiliki karakteristik berbeda dengan sekolah umum. Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dituntut untuk menghasilkan lulusan yang selaras dengan kebutuhan dunia kerja, sehingga perencanaan program sekolah harus berbasis pada analisis kebutuhan riil, termasuk kebutuhan tenaga pendidik. Namun demikian, berbagai studi menunjukkan masih terjadinya ketidakseimbangan distribusi guru, ketidaksesuaian kompetensi, serta perencanaan kebutuhan guru yang belum sepenuhnya berbasis data (Sarbaini et al., 2012; Hasun et al., 2026). Kondisi ini berimplikasi pada efektivitas tata kelola sekolah dan efisiensi penggunaan sumber daya Pendidikan.

Secara konseptual, tata kelola sekolah mencakup prinsip efektivitas, efisiensi, akuntabilitas, dan transparansi dalam pengelolaan sumber daya pendidikan (Bush, 2011). Dalam perspektif manajemen pendidikan, fungsi perencanaan menjadi fondasi utama dalam menentukan arah kebijakan dan strategi organisasi sekolah (Amka, 2021; Fattah, 2013). Perencanaan yang tidak berbasis kebutuhan actual cenderung menghasilkan ketidaksesuaian antara program sekolah dan kapasitas sumber daya manusia yang tersedia.

Pendekatan *manpower* atau *manpower planning* merupakan konsep dalam manajemen sumber daya manusia yang menekankan pada proyeksi kebutuhan tenaga kerja secara sistematis berdasarkan analisis beban kerja, kompetensi, serta tujuan organisasi (Dessler, 2020; Mondy & Martocchio, 2016). Dalam konteks pendidikan, pendekatan

ini diterapkan melalui perhitungan kebutuhan guru berdasarkan jumlah rombongan belajar, standar beban kerja minimal, serta kesesuaian kompetensi dengan program keahlian. Psacharopoulos dan Patrinos (2018) menegaskan bahwa efisiensi investasi pendidikan sangat dipengaruhi oleh keselarasan antara kebutuhan tenaga pendidik dan struktur system pendidikan.

Pengelolaan tenaga pendidik merupakan salah satu komponen penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan dilembaga pendidikan. Manajemen tenaga pendidik meliputi proses perencanaan, penorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan seluruh aktivitas yang berkaitan dengan guru serta tenaga pendidikan lainnya. Sementara itu, administrasi tenaga pendidik lebih menekankan pada kegiatan pencatatan data, pengelolaan dokumen kepegawaian, serta pengaturan system kerja administrative yang mendukung pelaksanaan tugas guru secara efektif. Kedua aspek tersebut saling berkaitan dalam membangun system pengelolaan sumber daya manusia.

Dengan penerapan manajemen dan administrasi pendidik yang baik, sekolah dapat memaksimalkan potensi sumber daya manusia, meningkatkan kualitas pembelajaran, serta menciptakan budaya kerja yang professional di lingkungan sekolah. Selain itu, kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran penting dalam mengelola tenaga pendidik secara transparan dan berkelanjutan, termasuk dalam proses perencanaan kebutuhan guru, pengembangan kompetensi, serta evaluasi kinerja guru.

Dalam pendidikan kejuruan, urgensi pendekatan *manpower* semakin tinggi karena kurikulum dalam program keahlian harus responsive terhadap dinamika industry (UNESCO-UNEVOC, 2013). Tanpa perencanaan kebutuhan guru yang akurat, pembukaan atau pengembangan program keahlian berisiko tidak didukung oleh tenaga pendidik yang kompeten. Hal ini berpotensi menurunkan mutu lulusan dan mengganggu tata kelola sekolah.

Meskipun konsep *manpower planning* telah banyak dibahas dalam literatur manajemen (Robbins & Coulter, 2018; Sergiovanni, 2009),

implementasinya pada level satuan pendidikan sebagai strategi penguatan tata kelola sekolah masih relative terbatas. Penelitian terdahulu lebih banyak berfokus pada distribusi guru secara makro atau kebijakan pendidikan tingkat nasional (OECD, 2019; OECD, 2020), sementara kajian pada level operasional sekolah kejuruan belum banyak dieksplorasi secara mendalam. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang mengkaji bagaimana pendekatan *manpower* diimplementasikan dalam perencanaan program sekolah dan bagaimana kontribusinya terhadap penguatan tata kelola.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk:

- (1) menganalisis implementasi pendekatan *manpower* dalam perencanaan program sekolah di SMK Negeri 2 Banjarmasin;
- (2) mengidentifikasi kontribusi pendekatan tersebut terhadap penguatan tata kelola sekolah; dan
- (3) menganalisis kendala serta strategi pemecahan masalah dalam implementasinya.

Rencana pemecahan masalah dalam penelitian ini dilakukan melalui analisis sistematis terhadap proses perencanaan kebutuhan guru, pemetaan kompetensi, serta integrasinya dalam dokumen perencanaan sekolah seperti RKS. Pendekatan ini diharapkan dapat menghasilkan model konseptual yang mengintegrasikan *manpower approach* dalam kerangka manajemen strategis pendidikan.

Secara konseptual, penelitian ini mengembangkan proposisi bahwa implementasi pendekatan *manpower* yang berbasis data dan analisis kebutuhan riil akan meningkatkan efektivitas distribusi guru, efisiensi alokasi sumber daya, serta akuntabilitas tata kelola sekolah. Dengan demikian, pendekatan *manpower* tidak hanya berfungsi sebagai instrument teknis perencanaan kebutuhan guru, tetapi juga sebagai strategi sistemik dalam penguatan manajemen strategis pendidikan dan kebijakan pendidikan pada level satuan pendidikan.

## **B. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan memahami secara mendalam proses implementasi pendekatan manpower dalam perencanaan program sekolah serta makna yang diberikan oleh para pelaku kebijakan di lingkungan sekolah. Pendekatan ini memungkinkan eksplorasi fenomena secara holistic dan kontekstual, terutama dalam menganalisis praktek tata kelola sekolah yang tidak dapat diukur hanya melalui data kuantitatif.

Rancangan studi kasus digunakan karena penelitian difokuskan pada satu unit analisis, yaitu SMK Negeri 2 Banjarmasin. Studi kasus memberikan peluang untuk mengkaji secara intensif proses perencanaan kebutuhan guru dinamika pengambilan keputusan, serta interaksi antar pemangku kepentingan dalam konteks kelembagaan tertentu. Dengan pendekatan ini, penelitian tidak hanya mendeskripsikan prosedur formal perencanaan, tetapi juga menggali pertimbangan strategis dan

rasionalitas kebijakan yang mendasarinya.

Penelitian ini bersifat deskriptif-analitis, yakni menggambarkan fenomena secara sistematis sekaligus menganalisisnya dalam kerangka teori manpower planning dan tata kelola sekolah.

Ruang Lingkup dan Fokus Penelitian

**Ruang lingkup penelitian mencakup tiga aspek utama:**

1. proses perencanaan kebutuhan guru berbasis pendekatan manpower, perencanaan ini meliputi analisis rombongan belajar, perhitungan beban kerja minimal, dan pemetaan kompetensi guru.
2. Integrasi hasil perencanaan dalam dokumen strategis sekolah, seperti Rencana Kerja Sekolah (RKS).
3. Kontribusi pendekatan manpower terhadap penguatan tata kelola sekolah, yang diukur melalui indikator efektivitas, efisiensi, akuntabilitas, dan transparansi pengelolaan sumber daya.

Fokus penelitian diarahkan pada bagaimana pendekatan manpower diimplementasikan sebagai strategi manajemen strategis pendidikand alam konteks pendidikan kejuruan.

### **Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian dilaksanakan di SMK Negeri 2 Banjarmasin. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposive dengan pertimbangan:

1. Sekolah memiliki beragam program keahlian yang membutuhkan pengelolaan tenaga pendidik yang kompleks.
2. Terdapat dinamika kebutuhan guru produktif yang menuntut perencanaan berbasis kompetensi.
3. Sekolah memiliki dokumen perencanaan yang dapat dianalisis secara komprehensif.

Penelitian dilaksanakan dalam rentang waktu yang mencakup tahap perencanaan program sekolah tahun ajaran berjalan, sehingga memungkinkan observasi langsung terhadap proses pengambilan keputusan.

### **Subjek dan Informan Penelitian**

Subjek penelitian adalah para pemangku kepentingan yang terlibat langsung dalam perencanaan program sekolah, yaitu:

1. Kepala sekolah sebagai penentu kebijakan strategis.
2. Wakil kepala sekolah bidang kurikulum sebagai coordinator perencanaan akademik.

3. Ketua program keahlian sebagai pelaksana teknis perencanaan kebutuhan guru.

4. Guru produktif sebagai pelaksana pembelajaran dan penerima kebijakan distribusi beban kerja.

Penentuan informan menggunakan Teknik purposive sampling dengan mempertimbangkan peran, pengalaman, dan keterlibatan dalam proses perencanaan.

### **Bahan dan Alat Penelitian**

Bahan utama penelitian berupa dokumen resmi sekolah yang relevan dengan focus penelitian, antara lain:

- Rencana Kerja Sekolah
- Data Rombongan Belajar
- Data Beban Kerja Guru
- Peta Kompetensi dan Sertifikasi Guru

### **Alat penelitian meliputi:**

1. Pedoman wawancara semi-terstruktur yang disusun berdasarkan indikator pendekatan manpower

2. Lembar observasi untuk mencatat dinamika rapat perencanaan.

3. Format analisis dokumen untuk mengidentifikasi integrasi perencanaan kebutuhan guru dalam dokumen sekolah.

Dalam penelitian kualitatif, peneliti bertindak sebagai instrument

utama (human instrument) yang melakukan pengumpulan, interpretasi dan analisis data.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama:

#### **1.Wawancara Mendalam**

Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk menggali informasi mengenai:

- Proses perhitungan kebutuhan guru
- Pertimbangan strategis dalam pembukaan program keahlian
- Kendala distribusi dan kompetensi guru
- Integrasi kebijakan daerah dalam perencanaan sekolah

Wawancara direkan dan ditranskripsi untuk dianalisis lebih lanjut.

#### **2.Studi Dokumentasi**

Dokumen dianalisis untuk mengidentifikasi konsistensi antara perencanaan kebutuhan guru dan implementasinya dalam program sekolah. Analisis dokumen juga bertujuan memverifikasi informasi yang diperoleh dari wawancara.

#### **3.Observasi**

Observasi dilakukan terhadap proses rapat perencanaan program sekolah untuk memahami dinamika

pengambilan keputusan dan interaksi antar aktor.

Untuk menjamin keabsahan data, digunakan teknik triangulasi sumber dan metode. Selain itu, dilakukan member checking untuk memastikan akurasi interpretasi penelitian terhadap pernyataan informan.

### **Definisi Operasional Konsep**

Agar tidak terjadi bias interpretasi, penelitian ini menggunakan definisi operasional sebagai berikut:

1. Pendekatan manpower adalah proses sistematis dalam menentukan jumlah dan kualifikasi guru berdasarkan analisis kebutuhan riil sekolah.

2. Perencanaan kebutuhan guru adalah proses identifikasi, proyeksi, dan penetapan jumlah serta kompetensi guru yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan program sekolah.

3. Tata kelola sekolah adalah praktik pengelolaan sekolah yang mencerminkan efektivitas, efisiensi, akuntabilitas, dan transparansi dalam penggunaan sumber daya.

4. Manajemen strategis pendidikan adalah proses perumusan dan implementasi strategi sekolah

yang selaras dengan visi, misi, serta kebijakan pendidikan.

### **Teknik Analisis Data**

Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana yang meliputi tiga tahapan:

#### **1.Reduksi Data**

Data diseleksi, dikategorikan, dan difokuskan pada tema-tema utama, yaitu:

- Implementasi pendekatan manpower
- Kontribusi terhadap tata kelola
- Kendala dan strategi pemecahan masalah

#### **2.Penyajian Data**

Data disajikan dalam bentuk matriks, table tematik, dan narasi anaitis untuk memudahkan pemahaman pola hubungan antar kategori.

#### **3.Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi**

Kesimpulan ditarik secara bertahap melalui proses refleksi dan verifikasi berulang terhadap data lapangan. Validitas internal dijaga melalui konsistensi antar sumber data.

#### **Uji Keabsahan Data**

Keabsahan data dalam penelitian ini dijaga melalui:

1.Credibility: tringulasi dan member check.

2.Transferability: dokumentasi deskripsi kontekstual yang rinci.

3.Dependability: dokumentasi proses penelitian secara sistematis.

4.COMfirmability: audit trail dan pencatatan proses analisis.

Dengan pendekatan metodologis tersebut, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan temuan yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademik mengenai implementasi pendekatan manpower dalam perencanaan program sekolah sebagai strategi penguatan tata kelola di SMK Negeri 2 Banjarmasin.

### **C.Hasil Penelitian dan Pembahasan** **Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

SMK Negeri 2 Banjarmasin merupakan salah satu sekolah menengah kejuruan negeri yang memiliki berbagai program keahlian yang berorientasi pada kebutuhan dunia kerja dan industry. Pengelolaan program sekolah melibatkan perencanaan sumber daya manusia pendidikan yang kompleks, proses perencanaan program sekolah dipimpin oleh Plt. Kepala Satuan Pendidikan, yaitu Novie Bambang



Rumadi, ST., M.Pd, dengan koordinasi teknis bidang kurikulum oleh Wakil Kepala Satuan Pendidikan Bidang Kurikulum, Khairan Hafizi, S.Pd.

Perencanaan program sekolah di SMK Negeri 2 Banjarmasin dilakukan melalui mekanisme rapat perencanaan yang melibatkan kepala satuan pendidikan, wakil kepala satuan pendidikan, ketua program keahlian, serta perwakilan guru. Proses tersebut mencakup analisis kebutuhan rombongan belajar, distribusi beban kerja guru, serta pemetaan kompetensi guru sesuai dengan program keahlian.

Pendekatan manpower menjadi salah satu dasar dalam pengambilan keputusan terkait kebutuhan tenaga pendidik. Pendekatan ini bertujuan untuk memastikan kesesuaian antara jumlah guru, kompetensi yang dimiliki, serta kebutuhan pembelajaran pada setiap program keahlian.

#### **Implementasi Pendekatan Manpower dalam Perencanaan Program Sekolah**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendekatan manpower diimplementasikan melalui beberapa tahapan utama, yaitu analisis kebutuhan guru, pemetaan

kompetensi tenaga pendidik, serta integrasi perencanaan dalam dokumen strategis sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Plt. Kepala Satuan Pendidikan SMK Negeri 2 Banjarmasin, Novie Bambang Rumadi, ST., M.Pd, pendekatan manpower dalam perencanaan program sekolah tidak hanya dilakukan melalui analisis kebutuhan jumlah guru, tetapi juga melalui analisis kompetensi yang dimiliki oleh setiap tenaga pendidik. Analisis ini dilakukan sebagai Langkah awal dalam mengidentifikasi kesesuaian kompetensi guru dengan mata pelajaran yang diampu serta kebutuhan pengembangan professional guru disekolah.

Menurut beliau, sekolah secara berkala melakukan pemetaan kompetensi guru berdasarkan latar belakang pendidikan, sertifikasi, pengalaman mengajar, serta kemampuan pedagogic dan professional. Hasil pemetaan tersebut kemudian digunakan sebagai dasar dalam merancang program pembinaan dan pelatihan bagi guru. Guru yang dinilai masih memiliki keterbatasan kompetensi diberikan pembinaan melalui pelatihan,

workshop, maupun kegiatan pengembangan professional lainnya. Sementara itu, guru yang telah memiliki kompetensi sesuai tetap diberikan kesempatan untuk meningkatkan keahlian melalui pembaruan pengetahuan dan keterampilan agar tetap relevan dengan perkembangan kurikulum dan kebutuhan industry.

Lebih lanjut beliau menjelaskan bahwa pendekatan manpower juga dilakukan melalui analisis kebutuhan guru pada masing-masing program keahlian. Analisis ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap jurusan memiliki jumlah tenaga pendidik yang memadai sesuai dengan kebutuhan pembelajaran. Dengan melakukan perhitungan kebutuhan guru berdasarkan jumlah rombongan belajar, struktur kurikulum, serta beban kerja minimal guru, sekolah dapat mengidentifikasi potensi kekurangan atau kelebihan tenaga pendidik pada bidang tertentu. Hasil analisis tersebut kemudian menjadi dasar dalam pengambilan keputusan terkait penempatan guru, pengaturan beban kerja, serta usulan kebutuhan guru pada dinas pendidikan.

Tahap pertama dalam proses perencanaan adalah analisis

kebutuhan guru berdasarkan jumlah rombongan belajar. Wakil kepala satuan pendidikan bidang kurikulum melakukan perhitungan jumlah jam pelajaran yang harus dipenuhi oleh setiap program keahlian. Berdasarkan hasil wawancara dengan wakil kepala satuan pendidikan bidang kurikulum, Khairan Hafizi, S.Pd, proses ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap mata pelajaran memiliki guru pengampu yang sesuai dengan standar beban kerja minimal.

Tahap kedua adalah pemetaan kompetensi guru. Sekolah melakukan identifikasi terhadap latar belakang pendidikan, sertifikasi, serta pengalaman mengajar guru. Informasi tersebut digunakan untuk menentukan penempatan guru pada mata pelajaran tertentu.

Tahap ketiga adalah integrasi hasil analisis ke dalam dokumen perencanaan sekolah seperti Rencana Kerja Sekolah (RKS). Dokumen ini menjadi dasar dalam pengambilan keputusan terkait pembukaan program keahlian, pengaturan beban kerja guru, serta pengembangan sumber daya manusia.

**Tabel 1. Hasil Wawancara Implementasi Pendekatan Manpower**

| Narasumber                      | Fokus Wawancara                      | Temuan Utama                                                                                                     |
|---------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Novie Bambang Rumadi, ST., M.Pd | Kebijakan perencanaan kebutuhan guru | Sekolah melakukan analisis kompetensi guru untuk menentukan program pembinaan dan pelatihan                      |
| Novie Bambang Rumadi, ST., M.Pd | Pengembangan Kompetensi Guru         | Guru yang kurang kompeten diberikan pelatihan, sementara guru yang kompeten tetap diberikan peningkatan keahlian |
| Khairan Hafizi, S.Pd            | Perencanaan kebutuhan guru           | Analisis rombongan belajar dan beban kerja guru digunakan untuk menentukan kebutuhan                             |

| Narasumber             | Fokus Wawancara | Temuan Utama                                                                 |
|------------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------|
|                        |                 | tenaga pendidik                                                              |
| Ketua Program Keahlian | Distribusi guru | Penempatan guru disesuaikan dengan kompetensi dan kebutuhan program keahlian |

**Tabel 2. Distribusi Guru Berdasarkan Program Keahlian**

| Program Keahlian                            | Jumlah Guru | Kebutuhan Guru | Kesesuaian Kompetensi |
|---------------------------------------------|-------------|----------------|-----------------------|
| Pekerjaan Sosial                            | 6           | 6              | 6                     |
| Teknik Jaringan Komputer dan Telekomunikasi | 5           | 5              | 5                     |
| Desain Komunikasi Visual                    | 4           | 5              | 4                     |
| Animasi                                     | 2           | 5              | 1                     |

| Program Keahlian                     | Jumlah Guru | Kebutuhan Guru | Kesesuaian Kompetensi |
|--------------------------------------|-------------|----------------|-----------------------|
| Pengembangan Perangkat Lunak dan Gim | 5           | 5              | 5                     |
| Broadcasting dan Perfilman           | 6           | 6              | 6                     |
| Teknik Kimia Industri                | 4           | 4              | 4                     |
| Teknik Furnitur                      | 3           | 6              | 2                     |

**Tabel 5. Matriks Analisis Data Penelitian**

| Tema Penelitian          | Sumber Data                        | Temuan Lapangan                            | Interpretasi                                           |
|--------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Analisis kompetensi guru | Wawancara kepala satuan pendidikan | Sekolah melakukan pemetaan kompetensi guru | Digunakan untuk menentukan program pelatihan pembinaan |

| Tema Penelitian               | Sumber Data                                               | Temuan Lapangan                                          | Interpretasi                                      |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Pengembangan profesional guru | Wawancara kepala sekolah dan guru                         | Guru mengikuti pelatihan dan workshop                    | Upaya peningkatan kualitas tenaga pendidik        |
| Analisis kebutuhan guru       | Wawancara wakil kepala satuan pendidikan bidang kurikulum | Perhitungan kebutuhan guru berdasarkan rombongan belajar | Mendukung efektivitas perencanaan program sekolah |
| Distribusi tenaga pendidik    | Wawancara ketua program keahlian                          | Penempatan guru sesuai kompetensi                        | Mengurangi ketidaksesuaian mata pelajaran         |

Tabel diatas menunjukkan bahwa Sebagian besar program keahlian telah memiliki jumlah guru yang relative memadai, meskipun masih terdapat beberapa bidang yang

memerlukan peningkatan kesesuaian kompetensi.

Temuan ini sejalan dengan pendekatan *manpower* yang diterapkan di SMK Negeri 2 Banjarmasin tidak hanya berorientasi pada aspek kualitas tenaga pendidik, tetapi juga pada peningkatan kualitas sumber daya manusia pendidikan. Pendekatan tersebut sejalan dengan konsep *manpower planning* yang menyatakan bahwa perencanaan tenaga kerja harus didasarkan pada proyeksi kebutuhan organisasi serta kompetensi yang tersedia (Dessler, 2020; Mondy & Martocchio, 2016). Dengan demikian, implementasi pendekatan *manpower* melalui analisis kompetensi dan analisis kebutuhan guru dapat menjadi strategi yang efektif dalam memperkuat tata kelola sekolah serta meningkatkan kualitas pembelajaran di pendidikan kejuruan

### **Kontribusi Pendekatan Manpower terhadap Tata Kelola Sekolah**

Implementasi pendekatan *manpower* memberikan kontribusi signifikan terhadap penguatan tata kelola sekolah. Berdasarkan hasil analisis data, terdapat beberapa

aspek tata kelola yang mengalami peningkatan.

### **Peningkatan Efektivitas**

#### **Pengelolaan Program Sekolah**

Pendekatan *manpower* membantu sekolah dalam memastikan bahwa setiap program keahlian didukung oleh tenaga pendidik yang sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan. Hal ini berdampak pada peningkatan kualitas proses pembelajaran.

**Tabel 2. Indikator Efektivitas Perencanaan Program Sekolah**

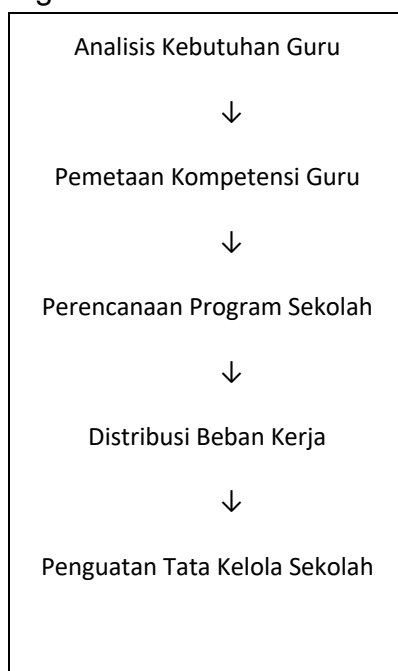
| <b>Indikator</b>            | <b>Kondisi Sebelum</b>               | <b>Kondisi Sesudah</b>               |
|-----------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Distribusi beban kerja guru | Kurang merata                        | Lebih proporsional                   |
| Kesesuaian kompetensi       | Sebagian tidak sesuai                | Lebih sesuai                         |
| Ketersediaan guru produktif | Terbatas pada program studi tertentu | Lebih optimal disetiap program studi |

Temuan ini mendukung pendapat bush (2011) yang menyatakan bahwa efektivitas tata kelola sekolah sangat dipengaruhi oleh kualitas perencanaan sumber daya manusia.

## **Peningkatan Efisiensi Pengelolaan Sumber Daya**

Pendekatan *manpower* juga memberikan dampak terhadap efisiensi penggunaan sumber daya pendidikan. Dengan perencanaan yang lebih sistematis, sekolah dapat mengoptimalkan pemanfaatan tenaga pendidik yang tersedia.

Menurut Odden dan Picus (2014, efisiensi dalam pengelolaan pendidikan dapat dicapai melalui distribusi tenaga pendidik yang tepat serta pengelolaan beban kerja yang seimbang.



**Gambar 1. Model Perencanaan Berbasis Manpower dalam Tata Kelola Sekolah**

Model ini atas menunjukkan bahwa pendekatan *manpower*

berfungsi sebagai mekanisme yang menghubungkan proses analisis kebutuhan guru dengan implementasi program sekolah.

## **Tantangan dalam Implementasi Pendekatan Manpower**

Meskipun memberikan berbagai manfaat, implementasi pendekatan *manpower* masih menghadapi beberapa kendala.

### **1. Ketidaksesuaian Kompetensi Guru**

Salah satu tantangan utama adalah ketidaksesuaian kompetensi guru dengan mata pelajaran yang diampu. Hal ini terjadi karena keterbatasan jumlah guru pada beberapa program keahlian tertentu.

Temuan ini sejalan dengan penelitian pemetaan guru di Kota Banjarmasin yang menunjukkan adanya ketidakseimbangan distribusi tenaga pendidik pada berbagai mata pelajaran.

**Tabel 3. Kendala Implementasi Pendekatan Manpower**

| Kendala                         | Dampak                      |
|---------------------------------|-----------------------------|
| Ketidaksesuaian kompetensi guru | Pembelajaran kurang optimal |

| Kendala                     | Dampak                       |
|-----------------------------|------------------------------|
| Keterbatasan guru produktif | Beban kerja meningkat        |
| Kebijakan mutase guru       | Perencanaan sulit diprediksi |

## 2. Sinkronisasi Kebijakan Pendidikan

Kendala lain yang ditemukan adalah keterbatasan sinkronisasi antara kebijakan sekolah dan kebijakan pemerintah daerah terkait penempatan dan mutase guru. Menurut OECD (2019), koordinasi kebijakan pendidikan menjadi factor penting dalam memastikan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia pendidikan.

### Interpretasi Temuan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian, pendekatan *manpower* dapat dipahami sebagai strategi manajemen strategis pendidikan yang berorientasi pada perencanaan sumber daya manusia secara sistematis. Pendekatan ini tidak hanya berfungsi sebagai alat administrative, tetapi juga sebagai instrument dalam penguatan tata kelola sekolah.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa integrasi pendekatan

*manpower* dalam perencanaan program sekolah dapat meningkatkan efektivitas, efisiensi, serta akuntabilitas pengelolaan pendidikan. hal ini sejalan dengan teori manajemen strategis yang menyatakan bahwa organisasi yang memiliki system perencanaan yang baik cenderung memiliki kinerja yang lebih efektif (Robbins & Coulter, 2018).

Selain itu, penelitian ini memperkuat temuan UNESCO-UNEVOC (2013) yang menekankan pentingnya perencanaan tenaga pendidik dalam pengembangan pendidikan kejuruan yang relevan dengan kebutuhan industri.

### Implikasi Penelitian

Hasil penelitian ini memiliki beberapa implikasi penting bagi pengelolaan pendidikan kejuruan, yaitu:

1. Sekolah perlu mengintegrasikan pendekatan *manpower* dalam perencanaan strategis sekolah.
2. Pemerintah daerah perlu mendukung kebijakan redistribusi guru agar lebih sesuai dengan kebutuhan sekolah.

3. Pengembangan kompetensi guru produktif perlu menjadi prioritas dalam peningkatan mutu pendidikan kejuruan.

Dengan demikian, pendekatan *manpower* dapat menjadi strategi yang efektif dalam memperkuat tata kelola sekolah berbasis data dan kebutuhan riil.

#### **D. Kesimpulan**

Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi pendekatan *manpower* dalam perencanaan program sekolah di SMK Negeri 2 Banjarmasin merupakan salah satu strategi penting dalam penguatan tata kelola sekolah. Pendekatan tersebut dilakukan melalui analisis kebutuhan guru berdasarkan jumlah rombongan belajar, struktur kurikulum, serta pembagian beban kerja guru pada setiap program keahlian. Hasil analisis kebutuhan guru menunjukkan bahwa sekolah telah melakukan perencanaan tenaga pendidik secara sistematis untuk memastikan terpenuhinya kebutuhan guru pada masing-masing jurusan.

Selain itu, pendekatan *manpower* juga diterapkan melalui analisis

kompetensi guru yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia pendidikan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Plt. Kepala Satuan Pendidikan SMK Negeri 2 Banjarmasin, sekolah melakukan pemetaan kompetensi guru secara berkala untuk mengetahui tingkat kemampuan yang dimiliki oleh setiap tenaga pendidik. Hasil pemetaan tersebut kemudian digunakan sebagai dasar dalam merancang program pembinaan dan pelatihan bagi guru yang membutuhkan peningkatan kompetensi, serta memberikan pembaruan pengetahuan bagi guru yang telah memiliki kompetensi yang sesuai.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa integrasi antara analisis kebutuhan guru dan pengembangan kompetensi tenaga pendidik dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia pendidikan serta mendukung pelaksanaan pembelajaran yang lebih optimal. Pendekatan *manpower* tidak hanya berperan dalam memenuhi kebutuhan jumlah guru, tetapi juga berkontribusi dalam meningkatkan kualitas tata kelola sekolah melalui pengelolaan tenaga pendidik yang



lebih terencana, sistematis, dan berbasis data.

Dengan demikian, pendekatan *manpower planning* dapat menjadi salah satu strategi manajemen strategis pendidikan yang efektif dalam mendukung penguatan tata kelola sekolah, khususnya pada satuan pendidikan kejuruan yang memiliki kebutuhan tenaga pendidik yang beragam sesuai dengan program keahlian yang dikembangkan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Amka. (2021). Manajemen dan administrasi sekolah. Nizamia Learning Center.
- Boughton, J. M. (2002). The Bretton Woods proposal: An in-depth look. *Political Science Quarterly*, 42(6), 564–578.
- Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management*. Sage Publications.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Fattah, N. (2013). *Landasan manajemen pendidikan*. Remaja Rosdakarya.
- Fitriani, A., Amilia, S., Widhiya, & Suhaimi. (2025). Manajemen dan administrasi tenaga pendidik di SMK Negeri 2 Banjarmasin. *Jurnal An-Nashr*, 3(2), 80–92. <https://doi.org/10.65317/an-nashr.v3i2.99>
- Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 5–24.
- Hasun, R., et al. (2026). Perencanaan dan kebutuhan guru dan tenaga kependidikan. *At-Tarbiyah: Jurnal Pendidikan Islam*.
- Leithwood, K., & Sun, J. (2012). The nature and effects of transformational school leadership. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387–423.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management* (14th ed.). Pearson Education.
- OECD. (2019). *Education at a glance 2019: OECD indicators*. OECD Publishing.

- OECD. (2020). Education policy outlook 2020: Shaping responsive and resilient education systems. OECD Publishing.
- Odden, A., & Picus, L. (2014). School finance: A policy perspective (5th ed.). McGraw-Hill Education.
- Psacharopoulos, G., & Patrinos, H. A. (2018). Returns to investment in education: A decennial review of the global literature. *Education Economics*, 26(5), 445–458.
- Redman, P. (2006). Good essay writing: A social sciences guide (3rd ed.). Open University Press.
- Riinawati. (2023). Strategi manajemen pendidikan pada Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin dalam menghadapi tantangan globalisasi. *Berajah Journal*, 3(1), 51–60.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson Education.
- Sarbaini, H., et al. (2012). Laporan penelitian pemetaan guru SMP dan SMA Kota Banjarmasin tahun 2012. Universitas Lambung Mangkurat.
- Sergiovanni, T. J. (2009). *The principalship: A reflective practice perspective*. Pearson Education.
- Slapper, G. (2005, September 3). Corporate manslaughter: New issues for lawyers. *The Times*, p. 4b.
- Tilaar, H. A. R. (2012). *Manajemen pendidikan nasional*. Rineka Cipta.
- UNESCO-UNEVOC. (2013). *Revisiting global trends in TVET: Reflections on theory and practice*. UNESCO-UNEVOC International Centre.